

Éditorial des rédacteurs invités**Justin Lawarée & Véronique Chanut**

L'utilisation de l'intelligence artificielle dans les organisations publiques*Entre performances organisationnelles et redéfinition des pratiques*

Pour citer cet article : Lawarée, J., & Chanut, V. (2025). L'utilisation de l'intelligence artificielle dans les organisations publiques : entre performances organisationnelles et redéfinition des pratiques. *Télescope SM&P-OE*, 22. <https://doi.org/10.60961/0AX1-G950>

« *La science ne parle que de ce dont elle peut parler selon sa grammaire.* »

Paul Veyne, Le quotidien et l'intéressant, p. 318.

De tous les mystères contemporains, celui de l'intelligence artificielle (IA) est peut-être l'un des plus insaisissables, ne serait-ce que parce qu'elle fait advenir une nouvelle réalité numérique qui met au défi la science et les chercheurs. Il fallait donc un certain courage, ou être animé par un fort désir de savoir, la *libido sciendi* décrite par Weber, pour s'aventurer dans un domaine dont on sait finalement si peu, au regard de l'ampleur des bouleversements et des potentiels de cette déferlante technologique. Si l'ambition de ce dossier spécial est de mieux connaître et de mieux comprendre les usages de l'IA dans les

organisations publiques, force est de constater que l'entreprise est semée d'embûches, au point de faire planer, par moments, le doute d'un numéro prématuré. La sélection rigoureuse des contributions a toutefois confirmé une intuition simple : ce qui manque aujourd'hui, ce n'est pas tant l'IA dans les organisations publiques, que notre capacité collective à la décrire, l'analyser et la gouverner avec les bons outils conceptuels.

Depuis la conférence de Dartmouth en 1956, le terme d'IA est associé à de grandes promesses pour la gestion publique. Toutefois, avant sa démocratisation en

novembre 2022 avec le lancement de ChatGPT (OpenAI), l'IA était, avant toute chose, une discipline scientifique centrée sur le développement et le déploiement de techniques d'analyse simulant certaines capacités de l'intelligence humaine (Saporta, 2023). L'application de ces techniques a pris la forme de systèmes d'IA capables de percevoir, analyser, apprendre et générer un résultat, par exemple une prédiction, une classification ou un texte (Jacob et Lawarée, 2022). Ce rappel est important. Dans les administrations, l'IA se matérialise moins comme une idée que comme une chaîne sociotechnique faite de données, de modèles, d'infrastructures, de règles de gestion et de pratiques professionnelles, dont les effets ne peuvent être déduits a priori de la seule performance algorithmique.

La mise en application de l'IA au sein des organisations publiques gagne à être située au regard des trois paradigmes qui l'ont façonnée : symbolique, probabiliste et connexionniste (Saporta, 2023 ; Gilles et Aubernon, 2024). Le paradigme symbolique, prédominant des années 1950 à 1980, repose sur l'hypothèse que l'intelligence peut être modélisée à travers des règles logiques explicites, des représentations formelles et des arbres décisionnels. Newell et Simon (1976) en avaient théorisé le principe comme

un traitement systématique de symboles dans des systèmes de recherche de solutions. Cette approche s'est cependant révélée peu adaptée aux environnements incertains et ambigus, en partie parce qu'elle exige une connaissance exhaustive difficile à obtenir dans la pratique (Saporta, 2023). À partir des années 1980, un paradigme probabiliste s'impose progressivement, centré sur la représentation de l'incertitude et du raisonnement plausible à l'aide de la logique bayésienne et de modèles stochastiques. Enfin, à partir des années 2010, le paradigme connexionniste, longtemps marginalisé, revient sur le devant de la scène avec les réseaux de neurones artificiels et l'apprentissage profond ; l'augmentation de la puissance de calcul, la production massive de données numériques et l'optimisation des algorithmes en ont accéléré la diffusion, en particulier avec l'essor des systèmes d'IA générative (François et Aubernon, 2024).

Avec les avancées du paradigme connexionniste, l'IA n'est plus une promesse lointaine pour la gestion des organisations publiques. Le Portrait public des utilisations de l'IA dans l'administration publique québécoise (Ministère de la Cybersécurité et du Numérique, 2026) recense 168 initiatives déclarées, portées par 65 organismes publics, réparties dans 16 portefeuilles au sein du

Gouvernement québécois. De son côté, le registre de l'IA du gouvernement fédéral canadien recense plus de 400 cas (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2026). La littérature scientifique rapporte des systèmes prédictifs (Boudreau et Lawarée, 2023 ; Roehl, 2023 ; Delfos et al., 2024), des agents conversationnels (Androutsopoulou et al., 2019 ; Aoki, 2020 ; Li & Wang, 2024 ; Nzobonimpa et al., 2024), des systèmes de recommandation (Smets et al., 2020), des assistants numériques intelligents (Van Toorn, 2024) ou encore des formes d'automatisation de processus administratifs (Engin et Treleaven, 2019 ; Wirtz et al., 2019). Si un tel foisonnement informe sur la diffusion de l'IA dans les organisations publiques, il renseigne relativement peu sur les effets réels de l'IA sur les organisations, les fonctions, les processus, les arbitrages et l'imputabilité.

C'est ici que se logent plusieurs difficultés structurantes pour la recherche. La première concerne la possibilité d'accéder aux terrains et d'y mener des investigations prolongées. En dépit d'expériences de plus en plus nombreuses, nous disposons encore de peu de données empiriques précises et fiables et de rares « descriptions denses » au sens de Geertz (1973), capables d'offrir une base robuste pour interpréter les usages de l'IA en

contexte public. Une autre embûche réside dans le caractère labile et mobile du phénomène, de surcroît dans un contexte d'accélération technologique sans précédent (Rosa, 2013). Pour fixer son attention sur une réalité en train d'émerger, le chercheur doit imaginer des moyens susceptibles de capter « ce présent vivant », pour reprendre la formule de Schütz, tout en acceptant que ce présent soit, par nature, difficile à stabiliser. Enfin, penser ces nouvelles réalités numériques nécessite des bases conceptuelles et des paradigmes de rechange. Or, le travail de conceptualisation demeure inachevé, et la recherche peine encore à dépasser à la fois le déterminisme technologique et les explications trop générales par le seul constructivisme. Autrement dit, l'enjeu n'est pas seulement de documenter la gestion publique de l'IA, mais de construire un lexique scientifique qui permette d'en parler adéquatement.

Les contributions réunies dans ce numéro spécial assument précisément un parti pris : se concentrer sur les usages et les pratiques, saisir sur le vif des expériences situées, et ainsi éviter autant les vaines spéculations que les récits prophétiques. À cet égard, Beust et Wong-Hee-Kam (2025) analysent une démarche de déploiement d'outils d'IA générative dans l'enseignement supérieur à

l'Université de Rennes. Leur étude décrit une approche expérimentale fondée sur une infrastructure locale permettant d'utiliser différents modèles dans un environnement de confiance, combinée à un accompagnement collectif (formation, expérimentation) et à un cadrage (règles d'usage, bonnes pratiques). La contribution met en lumière l'articulation délicate entre architecture technique, appropriation organisationnelle et gouvernance des risques lorsque les solutions du marché sont généralistes et peu contrôlables, ce qui renvoie directement à une question centrale pour les administrations : comment expérimenter sans perdre la maîtrise de l'outil et des responsabilités associées ?

Le déploiement des systèmes d'IA dans les organisations publiques soulève, à tout le moins, un double enjeu. Le premier est celui d'une utilisation éthique, dont l'affaire des allocations familiales aux Pays-Bas (*Toeslagaffaire*, 2013-2019) constitue un rappel saisissant. Introduit par l'administration fiscale pour identifier des fraudeurs, ce système d'IA a contribué à faire considérer à tort près de 20 000 dossiers de parents comme frauduleux, selon la commission d'enquête parlementaire (Haitsma, 2023). Dans le prolongement, l'Observatoire international sur les impacts

sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique (OBVIA) souligne que l'intégration croissante de l'IA se déroule encore dans un contexte de régulation incomplète, où les usages peuvent demeurer opaques et où des rapports de force structurent les choix technologiques (Saba et Langlois, 2025). Dans cette perspective, l'IA en contexte public gagne à être étudiée dans une approche interdisciplinaire, tant ses implications touchent le droit et la cybersécurité, le travail et l'emploi, l'éthique et la démocratie, l'éducation, la santé ou encore la sobriété numérique.

Le deuxième article, Boudreau (2025), propose un retour d'expérience structurant sur la mise en œuvre de systèmes d'IA dans l'administration publique québécoise à partir de six initiatives déployées entre 2018 et 2023. L'auteur identifie des défis informationnels (qualité et disponibilité des données), technologiques (infrastructures), organisationnels (implication des employés, alignement fonctions-pratiques), ainsi que des défis éthiques et légaux. Il met surtout en évidence que la réussite dépend d'ajustements réciproques entre système et opérations, et d'une gouvernance capable de baliser les responsabilités et de gérer les risques. Ce résultat appuie une intuition forte : la performance d'un système d'IA ne

vaut pas grand-chose si elle n'est pas enchâssée dans des processus, des compétences et des mécanismes de contrôle et de reddition de comptes compatibles avec l'action publique.

Le second enjeu soulevé par le déploiement de l'IA est celui de l'évaluation des effets et des impacts des systèmes d'IA sur les organisations et sur les usagers. Au-delà de la nouveauté technologique, l'utilisation de l'IA dans les organisations publiques doit reposer sur la création de valeur pour l'organisation et pour les citoyens (Romero-Torres et al., 2023). Or, il existe encore peu de cadres stabilisés pour l'évaluation ex post des effets et des impacts, alors même que la promesse de gains de performance substantiels constitue l'un des principaux arguments d'adoption. La question devient alors empirique et politique : quels gains, pour qui, à quelles conditions, et au prix de quelles pertes (en termes d'équité, de sens du travail, de confiance ou de sécurité) ?

Sur ce point, le troisième article (Revillod, 2025) apporte un résultat particulièrement utile pour démythifier l'automatisation. Sur la base d'un questionnaire auprès de 154 professionnels des ressources humaines en Suisse, l'étude montre que l'utilisation de l'IA est associée à une baisse de la

performance intra-rôle, via la réduction de la variété des compétences mobilisées et de la signification des tâches. L'article met en garde contre une vision mécaniquement positive de l'automatisation et propose des leviers managériaux, tels que la reconception et l'enrichissement des tâches ainsi que le développement des compétences, afin d'éviter que l'IA n'appauvrisse le travail au lieu de le soutenir.

Enfin, Bertolucci (2025) élargit la réflexion à l'échelle gouvernementale. Dans son essai, l'auteur soutient que l'intégration rapide des systèmes d'IA dans l'État ne relève pas d'une simple modernisation, mais peut marquer un basculement vers une algocratie, où les algorithmes deviennent des dispositifs centraux de normalisation et de décision. La perspective est volontairement provocatrice, mais féconde : elle invite à interroger les effets de centralité des infrastructures numériques sur l'action publique, les déplacements de responsabilité, la fragilisation possible de certains garde-fous, ainsi que les risques de cybersécurité et de conflits d'intérêts lorsque l'accès aux systèmes et l'automatisation se combinent à l'usage de modèles génératifs.

Pris ensemble, ces travaux convergent vers une interrogation centrale : comment l'IA

reconfigure-t-elle les performances organisationnelles (efficacité, qualité, continuité, conformité) tout en redéfinissant les pratiques professionnelles, les relations de service et les architectures de gouvernance ? L'enjeu n'est pas seulement d'implanter des systèmes d'IA, mais de comprendre ce qu'ils font aux organisations : aux métiers, aux routines, aux rapports de pouvoir et à l'imputabilité. L'IA n'est pas un simple ajout technologique. L'IA recompose des équilibres organisationnels et oblige à tenir ensemble innovation, contrôle et responsabilité.

En réinvestissant ainsi les enjeux organisationnels de l'IA, les contributions de ce dossier dessinent les contours d'un programme de recherche, encore en construction, mais déjà lisible. Quatre pistes apparaissent particulièrement structurantes : 1) analyser la compatibilité, ou les tensions, entre la singularité technologique des systèmes d'IA et la singularité bureaucratique des organisations publiques ; 2) comprendre les transformations du travail administratif, des compétences et de la coordination ; 3) documenter la manière dont l'IA redessine la bureaucratie, ses routines et ses formes de normalisation ; 4) évaluer ce que la promesse

de performance publique recouvre réellement, au regard des effets distributifs, des valeurs publiques et des responsabilités. Les éditeurs regrettent d'ailleurs que certains points restent encore dans l'ombre, en particulier la question des risques et des menaces émergentes, ainsi que la possibilité d'une éthique publique de l'IA et la référence explicite aux valeurs publiques que ces technologies sont susceptibles de modifier en profondeur (Orlikowski, 1992 ; Chanut, 2026).

Au final, ce dossier spécial ouvre plus d'issues qu'il n'en ferme. Il invite à dépasser les récits d'innovation pour documenter les conditions réelles de déploiement, les effets sur le travail et les usagers, et la manière dont les organisations publiques construisent, ou échouent à construire, des capacités de gouvernance algorithmique. Pour la gestion publique, l'enjeu devient celui d'une IA mesurable, explicable, sécurisée et compatible avec les valeurs du service public. Les connaissances produites ici restent, par nature, partielles et provisoires ; elles doivent être comprises comme un propos d'étape, destiné à servir de fil conducteur à une réflexion plus large sur la diffusion et les usages de l'IA en contexte public.

Références

Androutsopoulou, A., Karacapilidis, N., Loukis, E. et Charalabidis, Y. (2019). Transforming the communication between citizens and government through AI-guided chatbots. *Government information quarterly*, 36(2), 358-367.

Aoki, N. (2020). An experimental study of public trust in AI chatbots in the public sector. *Government information quarterly*, 37(4), 101490.

Association for Computing Machinery. (2026) Fathers of the deep learning revolution receive ACM A.M. Turing Award (2018 Turing Award). *ACM Awards*. Consulté le 22 janvier 2026. <https://awards.acm.org/about/2018-turing>

Boudreau, C. et Lawarée, J. (2023). La gestion du risque d'incendie par les données : défis et leçons en contexte urbain. *Télescope SMP&OE*, 20(3), 1-19.

Chanut V. (2026). « La singularité militaire au défi de la singularité technologique ? Le cas de l'expérimentation par la Gendarmerie Nationale de l'IA dans la gestion des officiers », dans N. Guibert (dir.), *IA et management : de l'enseignement à la décision dans les organisations*, chapitre 9, p. 217-242, Paris, Éditions Vuibert.

Chanut, V., Denis-Remis, C., Deville, A. et Denis, J.-P. Denis (2025). *Le risque cyber. Cyberattaques, cyberdéfense, cybersécurité*, Caen, Édition EMS.

Delfos, J., Zuiderwijk, A. M., van Cranenburgh, S., Chorus, C. G. et Dobbe, R. I. (2024). Integral system safety for machine learning in the public sector: An empirical account. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101963.

Engin, Z. et Treleaven, P. (2019). Algorithmic government: Automating public services and supporting civil servants in using data science technologies. *The Computer Journal*, 62(3), 448-460.

François, G. et Aubernon, M. (2024). Brève histoire de l'intelligence artificielle. *Administration & Éducation*, 183(3), 119-124.

Geertz C. (1973), *The Interpretation of cultures*, New York, Basic Books.

Haitsma, L. (2023). The Murky Waters of Algorithmic Profiling: Examining discrimination in the digitalized enforcement of social security policy. *Recht der Werkelijkheid*, 44(2), 61-83. <https://doi.org/10.5553/RdW/138064242023044002004>

Jacob, S. et Lawarée, J. (2022). *Les mesures publiques dans les stratégies gouvernementales en matière d'intelligence artificielle: une perspective internationale*, Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'intelligence artificielle et du numérique. Université Laval, Québec (Canada), 41 p.

Li, X. et Wang, J. (2024). Should government chatbots behave like civil servants? The effect of chatbot identity characteristics on citizen experience. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101957.

Ministère de la Cybersécurité et du Numérique (2026). *Portrait public des utilisations de l'IA dans l'administration publique québécoise* [Jeu de données]. Données Québec. Mis à jour le 25 novembre 2025. Consulté le 22 janvier 2026.

<https://www.donneesquebec.ca/recherche/dataset/portrait-public-des-utilisations-de-l-ia-dans-l-administration-publique-quebecoise>

Newel, A. et Simon, H. A. (1976). Computer science as empirical inquiry: Symbols and search. *Communications of the ACM*, 19(3), 113-126.

Nzobonimpa, S., Savard, J.-F., Caron, I. et Lawarée, J. (2025). Automating public policy: a comparative study of conversational artificial intelligence models and human expertise in crafting briefing notes. *AI & society*, 40(5), 3627-3639.

Orlikowski W.J. (1992), The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations, *Organization Science*, 3(3), 398-427.

Orlikowski W. J. (2000). Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.

Roehl, U. B. (2023). Automated decision-making and good administration: Views from inside the government machinery. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101864.

Romero-Torres, A., Brunet, M., Lalonde, B. et Aubry, M. (2023). *La maturité en gestion de projet : améliorer la performance organisationnelle*. Presses de l'Université du Québec, Québec (Canada), 192 p.

Rosa H. (2013), *Accélération. Une critique sociale du temps*, Paris, La découverte.

Saba, T. et Langlois, L. (2025). Consultation gouvernementale sur les priorités nationales en matière d'intelligence artificielle – Avis de l'Obvia. Observatoire international sur les impacts sociétaux de l'IA et du numérique,. Université Laval, Québec (Canada), 20 p.

Saporta, G. (2023). « Histoire et enjeux de l'IA ». Dans Guénot, F. (dir.). *L'IA éducative. L'intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur*, Éditions Bréal, Thèmes & Débats, p. 41-50.

Schütz A. ([1962] 2009). *Contribution à la sociologie de l'action*, Paris, Hermann.

Schütz A. (1987). *L'Étranger*. Essai de psychologie sociale, Paris, Méridiens Klincksieck.

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2026). Registre de l'IA du gouvernement du Canada (produit minimum viable) [Jeu de données]. Gouvernement ouvert (Canada). Consulté le 22 janvier 2026.

<https://ouvert.canada.ca/data/fr/dataset/fcbc0200-79ba-4fa4-94a6-00e32facea6b/ressource/369f6f34-148a-42ed-b581-8c164e941a89>

Smets, A., Walravens, N. et Ballon, P. (2020, July). “Designing recommender systems for the common good”. In *Adjunct*, publication of the 28th ACM conference on user modeling, adaptation and personalization (pp. 276-278).

Van Toorn, G. (2024). Inclusion interrupted: Lessons from the making of a digital assistant by and for people with disability. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101900.

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C. et Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615.